



Auditing: (g)een gebed zonder end?

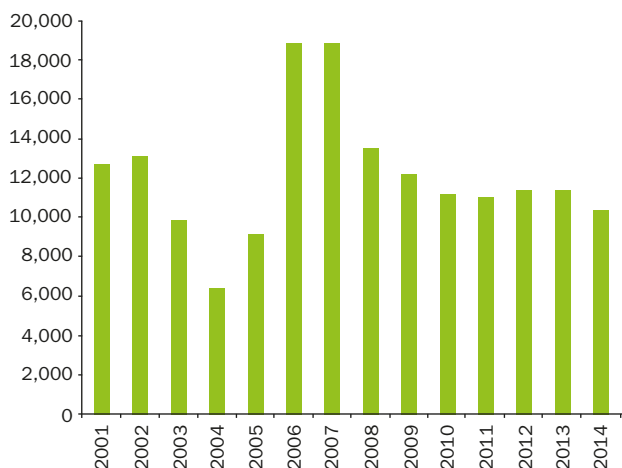
De effectiviteit van certificatie-auditing

Als auditing systematisch zou bevorderen dat de geauditeerde organisatie continu verbetert, zou de frequentie van auditing kunnen afnemen. Maar het auditen van managementsystemen voor certificatie herhaalt zich met een voorgeschreven frequentie en aantal dagen audittijd. In het slechtste geval houden auditor en auditee elkaar gevangen in een tredmolen. Is het inderdaad zo dat 'people don't do what you expect, they do what you inspect'? Of schiet de effectiviteit van certificatie-auditing tekort?

Organisaties zijn druk bezig met auditen en geaudit worden. In 2014 zijn wereldwijd 1.138.155 ISO 9001:2008-certificaten verleend (zie tabel 1). In Nederland stond de teller op 10.433. Voor al deze organisaties betekent de certificatie een forse investering, denk aan de out-of-pocket kosten van de beoordeling en de interne kosten van de uren van de ge-auditeerde organisaties (de auditees). In de beleving van 'het moet van ISO' kunnen daar nog aardig wat uren bijkomen, bijvoorbeeld het documenteren van afwijkingen.

Hoe werpt deze inspanning maximaal zijn vruchten af? De eerste vraag is dan wat auditees hopen te bereiken met certificatie en of dat doel voor de auditerende instelling (de auditor) en de auditee helder is en gedeeld. Ten tweede is de vraag in welke mate de norm waartegen geaudit wordt geaccepteerd is.

Tabel 1. Diagram ISO 9001-certificaten in Nederland (Bron: ISO Survey 2014)



Het doel van certificatie

Certificatie is succesvol en een positieve ervaring als alle medewerkers geëngageerd zijn (Manders, 2015). Ofwel: de reden of het doel moet begrepen en omarmd zijn. Een organisatie kan om verschillende redenen besluiten zich te laten certificeren. Het kan gaan om commerciële overwegingen (zonder certificaat geen business met bepaalde klanten), als stok achter de deur bij de ontwikkeling en instandhouding van een managementsysteem, of om de kans te leren van de onafhankelijke blik van een derde. In het laatste geval is er sprake van *engagement*. In de norm ISO 17021:2011 staat het doel als volgt omschreven: '... de certificatie van een managementsysteem biedt onafhankelijk bewijs dat het managementsysteem van een organisatie:

1. aan de voorgeschreven eisen (de norm) voldoet,
2. in staat is om op consistente wijze haar gestelde beleid en doelstellingen te verwezenlijken en
3. op doeltreffende wijze is ingevoerd' (pagina 5).

In minder dan 50 woorden

- Er zijn veel mogelijkheden om de effectiviteit van certificatie-audits te vergroten.
- Belangrijk is dat de auditee de norm omarmt en dat alle medewerkers geëngageerd zijn.
- Voor effectieve certificatie-auditing moet het doel ook 'leren' zijn.
- De Tafel van 11 en gemeenschappelijke betekenisgeving bieden handvatten voor effectievere audits.

Certificatie beoogt dat belanghebbenden duurzaam vertrouwen kunnen stellen in de effectiviteit van het managementsysteem van de auditee (ISO 17021:2011 10.2.3). In gewone taal: de organisatie komt (minstens) haar afspraken met klanten na en waar het beter moet of kan, onderneemt de organisatie actie.

Certificatie geeft geen absolute garantie, het verlenen van het certificaat is gebaseerd op een steekproef in een organisatie waar feilbare mensen werken. Een auditormanager van een grote certificatie-instelling formuleerde de betekenis van het certificaat ooit als volgt: 'Het managementsysteem heeft geen grote tekortkomingen, de auditee is duidelijk klantgericht en er is sprake van continu verbeteren.'

Voor dit laatste is van belang wil auditing niet slechts een momentopname zijn. Voor duurzaamheid moeten belanghebbenden kunnen vertrouwen dat in tussenliggende perioden de auditee zelf corrigerende maatregelen neemt waarmee herhaling van tekortkomingen wordt voorkomen – leren – en preventieve maatregelen neemt (risicobeheersing) waarmee tekortkomingen worden voorkomen – proactief leren.

Voor effectieve certificatie-auditing moet, naast bovenvermelde redenen, het doel per conclusie – ook – leren zijn. De vraag is wanneer en hoe dit leerdoel aan de orde komt.

Acceptatie van de norm

Certificatie-auditing gebeurt tegen normen zoals de ISO 9001:2015 voor kwaliteitsmanagementsystemen. Reichling en Jonker voerden eerder aan dat het van belang is dat de auditee het referentiekader (lees: de norm) omarmt (Reichling en Jonker, 2015). Dat dit zo is, wordt in certificatie-auditing over het algemeen stilzwijgend aangenomen. Maar klopt dat ook? Hoe groot is überhaupt de kennis van de norm in diverse geledingen van de organisatie? Hoe vaak en met wie is die norm bestudeerd en besproken? Na de 'vertaling' van de norm in het eigen managementsysteem verliest deze de aandacht. Zo blijkt uit audits keer op keer dat eisen voor bijvoorbeeld de input voor de managementreview in de uitvoering worden vergeten.

Cruciaal is de aandacht die auditoren besteden aan het stellen en gezamenlijk beantwoorden van de 'en dus' vraag. Wat gaat er goed als je iets volgens de norm doet, wat zijn

de consequenties als je niet 'compliant' bent? Antwoord op 'en dus ...' maakt van een vink of een kruis een conclusie. Een blik op rapportageformats stemt niet altijd vrolijk over de ruimte die hiertoe wordt geboden. Het blijft meestal bij de constatering van minor of major non-conformities 'omdat het niet volgens de (letter van de) norm is'.

Certificatie op maat?

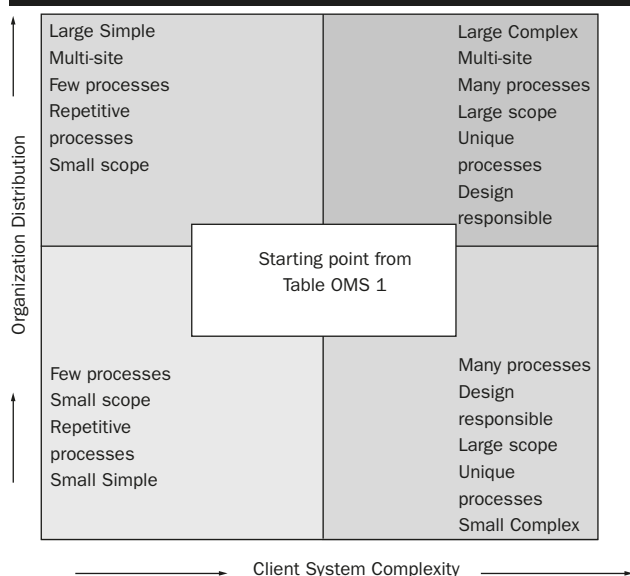
ISO 19011:2011 laat enigszins in het midden wie de verificatie van maatregelen uitvoert: de auditor in een vervolgaudit, of de organisatie zelf (6.7)?

De 17021:2011 laat er geen twijfel over bestaan: de auditor. ISO 17021:2011 9.1.1.1 stipuleert dat het auditprogramma voor de volledige certificatiecyclus duidelijk maakt hoe wordt aangetoond dat het managementsysteem voldoet aan de certificatie-eisen volgens de norm(en). Een handreiking naar de mogelijk verschuivende prioriteiten van de organisatie ontbreekt. In de praktijk hanteren certificatie-instellingen vervolgens vaste opvolgtermijnen, gerelateerd aan de zwaarte van de bevinding. Het 'stellen van relevante doelen' en 'plannen en uitvoeren met het oog op timing van resultaten' (Reichling en Jonker, 2015) krijgen weinig tot geen aandacht.

Het vaststellen van de tijdsduur van een management-systeem audit is gebaseerd op het IAF Mandatory Document 5:2015. Vanuit een tabel (Annex A) gebaseerd op personeelsaantallen, wordt een audittijd berekend gecorrigeerd voor complexiteit en risico (3.7, 8) (tabel 2).

De variatie van audittijd ten opzichte van de tabel is maximaal 30% minder, er is geen bovengrens. ISO 17021:2011 heeft het onder meer over 'de resultaten van alle eerder

Tabel 2. Diagramrelatie tussen complexiteit en audittijd, IAF MD 5:2015



uitgevoerde audits' (9.1.4.1). Een van de in ISO 19011:2011 en IAF MD 5:2015 genoemde factoren is het ontwikkelingsniveau of de volwassenheid van het managementsysteem, een begrip dat verder ongedefinieerd blijft. Het vermogen van de auditee om 'de eigen broek op te houden' wordt niet als factor genoemd. De praktijk lijkt zo goed als geen aan volwassenheid gerelateerde vermindering van audittijd te laten zien. Samenvattend: maatwerk, hoezo?

Certificatie is gestandaardiseerde handhaving

In 2004 publiceerde het Ministerie van Justitie de zogeheten Tafel van 11 (tabel 3). De Tafel van 11 heeft als doel wetsvoorstellen te beoordelen op hun nalevingskansen. De tafel omvat 11 factoren die verdeeld zijn over twee dimensies: spontane naleving en handhaving. Spontane dimensies zijn kennis van regels, kosten en baten, acceptatie, normgetrouwheid van de doelgroep en niet-overheidscontrole. Handavingsdimensies vragen een permanente investering. (Externe) handhaving roept daarenboven een reactie op van 'how to beat the system', denk aan Demings 'People with targets and jobs dependent upon meeting them, will probably meet the targets – even if they have to destroy the enterprise to do it' (bron: W. Edwards Deming, retrieved from www.brainyquote.com 8/3/16).

Tabel 3. Handavingsdimensies Tafel van 11

| Handavingsdimensies | Overwegingen auditee |
|---------------------|--|
| 6. Meldingskans | Wat is de kans dat een klant over ons klaagt bij de certificatie-instelling? |
| 7. Controlekans | Wat is de kans dat ze juist mij auditen? |
| 8. Detectiekans | Wat is de kans dat ze er achter komen hoe het zit? |
| 9. Selectiviteit | Wat is de kans dat ze juist hierop inzoomen? |
| 10. Sanctiekans | Wat is de kans dat we daarvoor het certificaat kwijtra-ken? |
| 11. Sanctie-ernst | In het ergste geval raken we het certificaat kwijt. |

Certificatie maakt deel uit van handhaving, gestandaardiseerd. De auditor ziet daarbij toe. 'People don't do what you expect, they do what you inspect' (Louis V. Gerstner Jr., American Express, IBM). Dit wantrouwen, dat herkenbaar is in veel toepassingen van PDCA, is contraproductief (Vinkenburg, 2006): hoe minder, hoe beter.

Complimenten en meedenken, of niet?

Bij continu verbeteren is het eigenaarschap van de verbetering een belangrijke factor. Wordt er daadwerkelijk aan gewerkt of heeft de waan van de dag de overhand? Hier vormt certificatie-auditing de stok achter de deur, want opschorting of zelfs ontneming van het certificaat is de sanctie. Maar als de verbetering daadwerkelijk door de auditee als noodzakelijk wordt gezien, in welke mate is die sanctionerende aanpak dan noodzakelijk? Of werkt die zelfs contraproductief? Flora (2000) voert aan dat vijf complimenten op één kritiekpunt een effectieve verhouding is. Auditrapporten voldoen hier niet aan. Zelfs de auditees zelf nemen vaak niet de tijd hun successen en succesjes te markeren.

De verantwoordelijkheid voor verbetering ligt bij de auditee.

De vraag is dus naar welk bewijs de auditor op zoek gaat. Met andere woorden: aan welke onderwerpen besteedt hij zijn tijd en hoe presenteert hij, in samenhang, zijn bevindingen? Wat dit laatste betreft bieden de rapportageformats weinig tot geen (expliciete) ruimte, ze hebben nog te veel weg van gekwalificeerde vinklijsten.

Hoe kan het beter? 5 voorwaarden

In een eerder artikel presenteerden Reichling en Jonker gemeenschappelijke betekenisgeving als middel om gemeenschappelijke doelen met een sterk commitment te bereiken (Reichling en Jonker, 2015). Hiervoor moet aan vijf voorwaarden voldaan worden (Weick, 1993 in Reichling en Jonker, 2015):

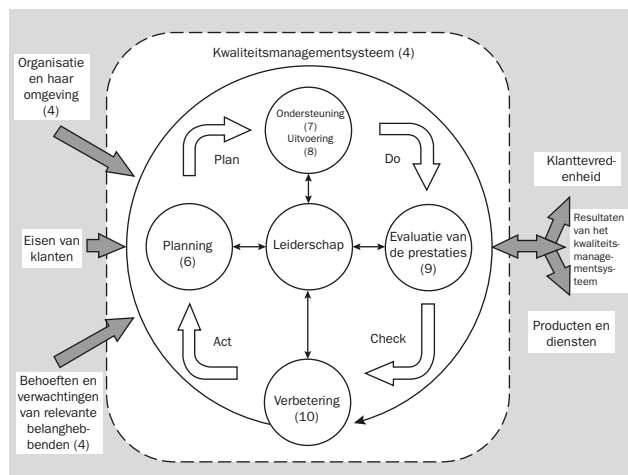
Voor duurzaamheid in certificering moeten belanghebbenden erop kunnen vertrouwen dat de auditee tussentijds zelf corrigerende maatregelen neemt.

Maar de auditors beschikken over de kennis en ervaring om toegevoegde waarde te creëren voor de auditee.

Zo bestaat bij interne of tweedepartij-auditing de mogelijkheid om in de oorzaakanalyse mee te denken met de auditee (ISO 19011:2011 6.4.8).

Bij certificatie-auditing is het de auditor echter verboden de oorzaak 'aan te geven' (ISO 17021:2011 9.1.9.6.3). Mogelijk is de achterliggende redenering de onafhankelijkheid van de auditor. Hier slaat ISO 17021:2011 de plank mis. Oorzaak- en gevolgredeneringen zitten al opgesloten in de PDCA-cyclus en in de opzet van ISO 9001:2015 (fig. 1).

Figuur 1. Diagram PDCA-cyclus in ISO 9001:2015



1. Handelen moet uitnodigen tot rechtvaardiging: zoek naar en bespreek steeds weer de baten die de kosten van certificatie moeten dekken.
2. Handelen moet zichtbaar zijn: leef als leiding het gewenste gedrag voor, in het bijzonder bij crises. Integreer jaarverslag en directiebeoordeling, wat vindt de organisatie nu echt belangrijk?
3. Handelen moet onherroepelijk zijn: bespreek de moeilijke weg terug als eenmaal voor certificatie gekozen is. Hoe leg je als organisatie aan klanten uit dat je bij nader inzien er toch maar mee stopt? Nog los van het feit dat sommige klanten certificatie als een absolute voorwaarde stellen.
4. Handelen moet zelfgekozen zijn: benut een eventuele mogelijkheid om aandachtspunten voor de volgende audit af te spreken. Gebruik de ruimte in het auditprogramma.
5. Handelen moet als belangrijk ervaren worden: blijf als organisatie en als auditor steeds in gesprek over het doel van certificatie.

Als het handelen als belangrijk wordt ervaren, dan is de kans op spontane naleving groter. Het auditprogramma wordt onder andere 'op basis van het aangetoonde niveau van doeltreffendheid van het managementsysteem en de resultaten van eerdere audits' ingevuld (ISO 17021:2011 9.1.1.2).

Als certificerende instellingen daarbij de nadruk zouden leggen op de aspecten die spontane naleving bevorderen, dan vermindert de behoefte aan een audit. Spontane naleving is het resultaat van inspirerend en congruent

Tabel 4. Dimensies spontane naleving Tafel van 11

| Dimensies van spontane naleving | In de context van auditing | ISO -paragrafen |
|---------------------------------|---|--------------------------|
| 4. Normgetrouwheid doelgroep | Wordt continu geïnvesteerd in de gezamenlijkheid van alle medewerkers? | Hoofdstuk 5 |
| 3. Mate van acceptatie | Dient ieder onderdeel van het managementsysteem het gezamenlijke doel? | Hoofdstuk 6, 7.3 |
| 2. Kosten en baten | Is ieder onderdeel van het managementsysteem goed ontworpen, rekening houdend met alle belanghebbenden? | Hoofdstuk 5, 6 |
| 1. Kennis van regels | Wordt ieder onderdeel van het managementsysteem goed gecommuniceerd? | Paragrafen 6.3, 7.2, 7.4 |
| 5. Niet-overheidscontrole | Is er een cultuur waarin fouten maken mag en feedback geven en ontvangen gewoon is? | Hoofdstuk 5 |

leidinggeven. Met 'congruent' wordt bedoeld dat woorden en daden overeenstemmen. Geordend in een volgorde die aansluit op PDCA, zien interventies voor spontane naleving volgens de Tafel van 11 er uit als in tabel 4.

Naarmate een organisatie slechter op deze interventies presteert, wordt handhaving noodzakelijk. De vraag is in hoeverre externe belanghebbenden inzicht hebben in het niveau van spontane naleving. Certificatie levert dan een objectief bewijs hiervan.

Wat ook bijdraagt is belangrijkere onderwerpen aansnijden. Grondoorzaken en systemische elementen zijn belangrijker dan compliance en technische details. Een audit die informatie oplevert over onderwerpen uit de Plan-, Do- of Check-box met wijdvertakte en belangrijke consequenties voegt waarde toe. Of dit het geval zal zijn, heeft in hoge mate te maken met de kwaliteit van de voorbereiding van de audit. En dat brengt de eerste handreiking in gedachten: de auditmethodiek (Reichling en Jonker, 2015).

Conclusie

In dit artikel hebben de auteurs een aantal onderwerpen besproken waardoor certificatie-audits aan effectiviteit inboeten. Zij verwerpen het adagium '*people don't do what you expect, they do what you inspect*'. Er zijn voldoende mogelijkheden om de effectiviteit van certificatie-audits te vergroten. Gemeenschappelijke betekenisgeving en de dimensies van spontane naleving uit de Tafel van 11 bieden handvatten. Certificerende instellingen – en toezichthouders – kunnen veel van elkaar leren, er zijn voldoende voorbeelden van best practices. In alle gevallen is mensen – en daarmee organisaties – aanspreken op hun waarden en ambities en die benutten om zwakkere punten aan te pakken, een effectieve aanpak (Van Boxtel en Dijkman, 2015).

Literatuur

- Boxtel, A. van en Dijkman, A. (2015). *Goud, Potentieelontwikkeling voor mensen en de organisaties waar zij werken*, Zaltbommel: Thema.
- Expertisecentrum Rechtspleging en Rechtshandhaving (ERR) van het ministerie van Justitie (2000). *De Tafel van Elf*, Utrecht: CCV.
- Flora (2000). Praise's Magic Reinforcement Ratio: Five to One gets the Job Done, *The Behavior Analyst Today*, vol. 1, no. 4.
- IAF Mandatory Document 5:2015. *Determination of audit time of quality and environmental management systems*. Quebec: International Accreditation Forum.
- ISO 17021:2011. *Conformiteitsbeoordeling – Eisen voor instellingen die audits en certificatie van managementsystemen uitvoeren*. Delft: Nederlands Normalisatie-Instituut.
- ISO 19011:2011. *Richtlijnen voor het uitvoeren van audits van managementsystemen*. Delft: Nederlands Normalisatie-Instituut.
- ISO 9001:2015. *Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen*. Delft: Nederlands Normalisatie-Instituut.
- Manders (2015). *Implementation and Impact of ISO 9001*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Reichling, A.J.M. en Jonker, J. (2015). Hoe het auditproces bijdraagt aan leren, Gemeenschappelijke betekenisgeving tussen auditor en auditee, *Sigma*, nr. 4, september 2015.
- Vinkenburg, H. (2006). *Dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's*. Deventer: Kluwer.
- Weick, K. (1993). Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences. In: Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell Publishing.

Auteurs

Antonie Reichling is sinds 1992 vrij gevestigd als organisatie-coach. Met zijn expertise op het snijvlak van strategisch management, kwaliteitsmanagement en projectmanagement, helpt hij organisaties in binnen- en buitenland duurzame oplossingen te creëren. Als Certiked-beoordelaar is organisatieleren voor hem een speerpunt. www.reichling.nl.

Dr.ir. L.J. Lekkerkerk (Hans) werkt sinds 1997 als senior docent en onderzoeker aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen op het gebied van organisatieontwerp en innovatie. Hij is in 2012 gepromoveerd op een onderzoek naar het ontwerpen van de innovatiestructuur. Daarvoor werkte hij bij Fokker (1985-'96) en Leeuwendaal Advies, onder andere op het gebied van kwaliteitszorg. E-mail: h.lekkerkerk@fm.ru.nl.